

3  
2ej.

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



## “ESTUDIO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS GRUPOS EJIDALES “REGION XALAPA”

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

LEOPOLDO ALONSO RAMIREZ

ASESORO: L.A. y C.P. RAUL RAMIREZ C.



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS-CON FALLAS-DE ORIGEN

## I N D I C E =====

PAG.

INTRODUCCION -----	1
--------------------	---

### C A P I T U L O I

I.- CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION -----	5
1.1.- Objeto y Finalidad de la Administración----	7
1.2.- Importancia y Características de la Adminig tración-----	8
1.3.- Definición de Empresa y de Organización----	9
1.4.- Proceso Administrativo-----	10

### C A P I T U L O II

#### RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

II.- ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS-----	16
2.1.- Técnicas de los Recursos Humanos-----	17
2.2.- Reclutamiento y Selección de Personal en -- los Grupos Ejidales-----	22
2.3.- Fuentes de Reclutamiento-----	34
2.4.- Selección-----	37

I N D I C E  
=====

PAG.

INTRODUCCION ----- 1

C A P I T U L O I

I.- CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION ----- 5  
1.1.- Objeto y Finalidad de la Administración---- 7  
1.2.- Importancia y Características de la Adminig  
tración----- 8  
1.3.- Definición de Empresa y de Organización---- 9  
1.4.- Proceso Administrativo----- 10

C A P I T U L O II

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

II.- ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS----- 16  
2.1.- Técnicas de los Recursos Humanos----- 17  
2.2.- Reclutamiento y Selección de Personal en --  
los Grupos Ejidales----- 22  
2.3.- Fuentes de Reclutamiento----- 34  
2.4.- Selección----- 37



## INTRODUCCION

Desde los albores de la humanidad, el hombre ha sentido - siempre la necesidad de unirse para poder satisfacer en forma más fácil las necesidades más elementales de su ser, lo cual nos da a entender que desde que el hombre es hombre, aunque en forma muy empírica, la administración también desde entonces ha estado presente y que también ha venido evolucionando en la misma magnitud en que lo ha hecho el hombre, ya que, como sabemos, que entre mayor es la población, también mayores son los problemas y los retos a los que tiene que hacer frente la administración.

Por lo anteriormente dicho, se desprende que, también el reclutamiento y selección del elemento humano no es nada nuevo, porque desde el momento en que las gentes empezaron a unirse - en grupos, automáticamente se estaban reclutando sin tener ningún conocimiento al respecto, y posteriormente al dividirse las actividades en el grupo (unos se dedicaban a la cacería para obtener carne para alimentarse y pieles para vestir, otros a la recolección de semillas silvestres, etc.), también automáticamente se estaban seleccionando de acuerdo a las condiciones físicas de cada individuo, era la actividad que se le asignaba, y si algún elemento no se integraba al grupo como éste lo exigía, entonces se le despedía para pasar a formar parte de algún otro grupo.

Posteriormente, los grupos, al paso del tiempo y conforme van creciendo, sus problemas son mayores, por lo que se ven en la necesidad de establecerse en un sólo lugar (se vuelven sedentarios) volviéndose agricultores y también dedicándose a domesticar animales para poder cubrir algunas de sus necesidades más elementales.

Después de lo explicado a grandes rasgos en los párrafos anteriores, también cabe decir, que la formación de grupos tan poco es nada nuevo, sólo que antes se hacían o formaban para cubrir necesidades propias, por lo que su producción de satisfactores también era limitada, sin embargo, actualmente los grupos ejidales que se integran a su vez en la Unión de Ejidos nacen y se hacen con fines superiores de organización y se constituyen, en base a la LEY FEDERAL DE LA REFORMA AGRARIA Y LA LEY DE CREDITO RURAL, y teniendo como tronco principal de partida al artículo 27 constitucional, y se integra con dos o más ejidos, comunidades que pretenden realizar sus objetivos de producción y desarrollo bajo condiciones de superación técnica, administrativa, organizativa y de comercialización que les permitan optimizar los beneficios socioeconómicos de sus miembros o participantes.

Es de mi opinión decir, que, los Grupos Ejidales, están cumpliendo con una labor social bastante importante, pues por medio de ésta, se satisfacen las necesidades de alimentación de la región a precios al alcance de las mayorías, así como tam-

bién es una gran fuente de empleos para la población circunvecina y también evita la fuga de divisas hacia otras entidades o centros de producción avícola y ganadera, con lo cual se conserva y cuida el poder adquisitivo del dinero en la región, - cuando menos en estos renglones.

Después de analizar y estudiar algunas otras posibilidades como tema de tesis, por lo explicado en el párrafo anterior, me pareció adecuado encaminarme a escoger para tal efecto a los grupos ejidales, que a su vez se encuentran integrados en la Unión de Ejidos, pues al tratar de obtener algo de información preliminar, de ésta, salió a la luz, que ahí existen algunos problemas administrativos, precisamente por no -- existir un adecuado proceso en el reclutamiento y selección de personal para todos y cada uno de los puestos que ahí se han generado; por lo que, en los capítulos sucesivos, se dan algunas sugerencias de procesos y técnicas de reclutamiento y selección de personal para facilitar el logro de los objetivos tanto generales de la empresa como particulares de los miembros que en la empresa, ya sea con su labor física o intelectual participen.

Para los efectos del párrafo anterior, en el Capítulo I, se dan conceptos generales de la Administración, tales como, - Objeto y Finalidad, Importancia y Características, Definiciones, así como una breve explicación de lo que es el Proceso Ad

ministrativo, En el Capítulo II, se explica propiamente, lo que se refiere a la Administración de los Recursos Humanos, haciendo mención de las técnicas de los Recursos Humanos, así como de las fuentes del Reclutamiento y Selección del Elemento Humano. En el Capítulo III, se explica cuál es la Organización de los Recursos Humanos en los Grupos Ejidales, su evolución, su Estructura, Vinculación con distribuidoras de alimentos balanceados para animales, etc.. En el Capítulo IV, se explica de que forma se recluta y selecciona en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

**C A P I T U L O I**  
=====

**CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION**

## I.- CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social (REYES PONCE)

La definición de Administración anteriormente expuesta es el resultado del análisis de varias definiciones de diferentes autores, a saber:

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J.D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y por otro lado da la definición de Organización como: "La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Fernández Arena: "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: Consideran la Administración como:  
"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol: (Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), "Dice que Administrar es -- preveer, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar".

Explicación etimológica de la palabra Administración:

La palabra Administración se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio", esta última palabra viene a su vez de "minister" (subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro), vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

### 1.1.- OBJETO Y FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION.

Por un lado la experiencia y por el otro los estudios sociológicos nos enseñan y justifican respectivamente que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí sólo. Luego, entonces, la sociedad es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración.

Sociedad.- Es la unión moral de hombres, que en forma sistemática, coordinan sus medios para lograr un bien común. Por consiguiente, se puede decir que la Administración se da necesariamente en un organismo social.

La finalidad de la Administración, recae precisamente en la Coordinación, que es el ordenamiento simultáneo y armonioso de las personas y las cosas, ya que en razón de como se coordina, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente del tipo de mercado, de maquinaria y capital disponible en la organización.

## 1.2.- IMPORTANCIA Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Dondequiera que exista un organismo social, se da la administración y entre más complejo sea éste, más se hará necesaria. El éxito del organismo social depende directa e indirectamente de la administración; ya sea en el estado, en el ejército, en la empresa, en organismos deportivos, religiosos, etc.. Las empresas pequeñas y medianas podrán estar a nivel competitivo, mejorando su administración mediante una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., y alcanzando con esto una mayor productividad, así es, que por todo esto y más la administración es importante, ya que sin ella presente, todo el sistema sufriría distorsiones, - que darían como resultado la caída o quiebra de los organismos y/o empresas.

Dentro de las características de la Administración podemos mencionar las siguientes:

Es Universal.- Se da en cualquier parte que exista un organismo social.

Es Específica.-El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña, tales como: Ingeniería, Químico, etc., por ejemplo, esto quiere decir que se puede ser un buen ingeniero pero un pésimo administrador.

Tiene Unidad en el Tiempo.- Esto quiere decir, que todo el tiempo y a cada momento la Administración se está llevando a cabo.

Es Unidad Jerárquica.- Esto quiere decir, que siempre -- existirán niveles de mando y/o de autoridad y responsabilidad

### 1.3.- DEFINICION DE EMPRESA Y DE ORGANIZACION

Empresa.- Es una unidad socioeconómica que se fusiona para producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de consumo de un mercado.

Para obtener la mayor producción de estos bienes y servicios, es necesario que se lleve a cabo una adecuada coordinación de los siguientes elementos: Recursos Humanos, Recursos Económicos y Recursos Materiales, los cuales operan o trabajan en relación al tiempo y el espacio. El utilizar estos elementos en una empresa es con propósitos claramente definidos para satisfacer lo siguiente:

- a).- Necesidades Sociales: Estas deberán satisfacer la necesidad de bien social para lo cual fue constituida la empresa, ya que si no satisface esta necesidad, se verá afectada la perpetuidad de la misma.

b).- Bienestar de los Recursos Humanos: Satisfacer por todos los medios necesarios la realización personal, - así como el bienestar económico y social del individuo para evitar posibles conflictos o fricciones dentro de la empresa.

c).- Económico.- Buscar la mejor utilidad para la empresa

d).- Perpetuidad y Crecimiento: Uno de sus principales objetivos será el crecimiento y la duración de la empresa, ya que ésta, está en estrecha relación con una sociedad cambiante y tiende al constante crecimiento.

Organización.- Es una unidad social o una integración humana deliberadamente creada y modificada - para obtener los objetivos comunes de quienes la constituyen.

#### 1.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el conjunto sistemático de pasos encaminados hacia el logro de objetivos, así como para también lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar, estructurar y operar un organismo social.

LA ADMINISTRACION COMPRENDE DOS ETAPAS, A SABER:

1ª.- LA MECANICA ADMINISTRATIVA.- Que a su vez esta etapa esta compuesta por 3 elementos que son: Previsión, Planeación, y Organización; en esta etapa se contienen actividades meramente de escritorio, porque es donde se establecen los planes, --

objetivos a corto y a largo plazo, alternativas, o bien, en pocas palabras, aquí es donde se da la creatividad y estructuración del organismo social.

2da.- LA DINAMICA ADMINISTRATIVA.- Que también consta de otros tres elementos que son: Integración, Dirección y Control en esta etapa se conjugan todas las actividades de índole operativa o funcional a realizar en la empresa y principalmente se lleva a cabo una reestructuración permanente para estar siempre preparada para las necesidades cambiantes del medio en que se encuentre el organismo social.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO  
( Agustín Reyes Ponce )

Previsión.- ¿Qué puede hacerse?. Es la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, investigando y valorando las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse. Aquí se comprenden tres etapas, a saber:

**Objetivos**.- Fijar Fines.

**Investigaciones**.- Descubrir y analizar los medios con que se cuenta

**Cursos Alternativos**.- Adaptar los medios a los fines fijados y determinar distintas posibilidades o alternativas de acción.

Planeación.- ¿Qué se va a hacer?.- Es determinar el curso concreto de acción que se habrá de seguir mediante

Políticas.- Principios que orientan la acción

Procedimientos.- Secuencia de operaciones o métodos

Programas.- Fijación de tiempos requeridos.

Organización.- ¿Cómo se va a hacer?.- Es la estructuración técnica de las relaciones mediante los diferentes niveles jerárquicos que son la fijación de la autoridad y la responsabilidad individuales necesarias en una organización, -- asignación de funciones o actividades y obligaciones que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Integración.- ¿Quién y con que se va a hacer?.- Es dotar al organismo social de todos los medios (cosas y personas) necesarios para su más eficiente funcionamiento. Y tratándose de la integración del elemento humano se hará por medio de: Una buena Selección, Introducción y Desarrollo, sin olvidarse que en la medida de que los objetivos organizacionales se vayan satisfaciendo, paralelamente se debe cuidar que los objetivos particulares del individuo también se vayan cumpliendo.

Dirección.- "Ver que se haga".- Es vigilar que por medio de la autoridad, la comunicación y la supervisión bien coor-

dinadas se impulse al elemento humano a la realización de los objetivos previstos y planeados de la organización.

Control.- ¿Cómo se ha realizado? Es la medición de los resultados obtenidos en relación con los esperados para corregir, mejorar y formular nuevos planes, y esto se logra mediante: El establecimiento de normas, Operación de los Controles e Interpretación de los Resultados..

En otras palabras es la vigilancia que todo administrador no debe olvidar que debe llevarse a cabo en todas y cada uno de los pasos o elementos del Proceso Administrativo, y en todos y cada uno de los diferentes departamentos de la Organización para cerciorarse de que los objetivos particulares o departamentales se están cumpliendo adecuadamente y por ende el objetivo general y de lo contrario, tomar las medidas correctivas en el momento y en el lugar o persona que sean necesarias. Esta vigilancia debe estar presente en todo momento y en todo lugar del organismo social, ya que de no ser así, se estaría perdiendo el objetivo propio de la Administración.

#### . .- ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros -

de la organización, y todo esto, al final de los resultados redituará en beneficio de los trabajadores, de la propia orga nización y del país en general.

El campo de la Administración de los Recursos Humanos, es menos amplio que el de la Administración General, pero es la parte más importante, ya que ésta es el medio por el cual se buscará reintegrar a los elementos humanos más idóneos en beneficio de los organismos sociales en donde la Administra--- ción General esté participando, y así logrará alcanzar sus - objetivos tanto particulares como generales.

Y esta integración del elemento humano al organismo so--- cial se logrará con un apropiado reclutamiento y una buena se- lección de personal, hacia lo cual nos enfocaremos más amplia mente en capítulos posteriores, pues, es el tema principal de éste trabajo.

La Administración de los Recursos Humanos se apoya en el Proceso Administrativo y es precisamente en el elemento de In- tegración y dentro de la etapa dinámica, en donde se ubica el Reclutamiento Y Selección de Personal, y su dinamismo, radica en que constantemente, como en todo sistema organizacional van a existir siempre las entradas , se va a llevar a cabo una --

transformación de las mismas y por consiguiente existirá también una salida de elementos humanos, según las necesidades de crecimiento o decrecimiento imperantes en el medio en el cual se desenvuelve y encuentre ubicada la empresa u organismo social de que se trate.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

### II ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Es la aplicación del proceso administrativo con el objeto de hacer crecer y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, las aptitudes, conocimientos y habilidades de los miembros de la empresa, beneficiando paralelamente de esta forma - al individuo, a la organización y al país en general. o bien, en otras palabras, la Administración de los Recursos Humanos , se encarga de proporcionar las capacidades humanas requeridas en una organización, así como desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactoria así mismo y a la colectividad donde se desenvuelve.

Cabe decir, que, el origen de la Administración de los Recursos Humanos, aunque antiguamente proviene precisamente, desde que los seres humanos se empiezan a agrupar para hacer frente a los fenómenos naturales, así como para poder sobrevivir - obteniendo en forma más organizada los satisfactores a sus necesidades más elementales. Pero esta forma de administración - de los recursos humanos se fue haciendo cada vez más compleja, cuán más grande era el número de individuos que había que administrar o coordinar en sus actividades, ya que mayores se hacían también el número de necesidades que había que cubrir.

Así, pues, fue necesario dejar de improvisar y fue cuando Taylor y Fayol se encargan de poner las bases para el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo de una organización, creando Taylor las llamadas "oficinas de selección" y posteriormente aparecen en los Estados Unidos los "departamentos de relaciones industriales" llegando en la actualidad a ser uno de los renglones más importantes dentro de las empresas, ya que el elemento humano es la fuerza motora -- que decide el éxito o fracaso de estas.

## 2.1.- TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es muy complicado partiendo de lo particular a lo general, por lo que se hace necesario dividir las funciones o actividades en diferentes niveles jerárquicos (estructurar), para lo cual es necesario establecer un departamento con gente especializada - en Administración de los Recursos Humanos, la cual para llevar a cabo un proceso adecuado de integración de las personas, se valdrá de diferentes técnicas, entre las que se nombran entre otras, las siguientes:

A).- ANALISIS DE PUESTOS.- Es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación y es muy importante, pues, con un buen análisis de puestos, se determinarán las características de cada puesto y por consiguiente, las habilidades, conocimientos, experiencias y aptitudes con que debe contar el candidato -

C A P I T U L O   I I

=====

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

---

de éste para desempeñarlo con posibilidades de mayor éxito y en pro de la empresa.

Además, llevando a cabo o aplicando el análisis de puestos se está cumpliendo con una necesidad legal, social y de eficiencia y productividad.

Definición.- Análisis de Puestos es el método lógico que consiste en separar o describir genérica o analíticamente las partes del puesto para determinar el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e im personal.

El análisis de puestos sirve para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal y ayuda a la selección objetiva de éste, entre otras ventajas.

La descripción de puestos únicamente consiste en hacer una referencia de las funciones que se realizan en un puesto y se puede hacer en forma genérica o analítica.

a) Descripción Genérica.- Es la aplicación de las actividades específicas del puesto -- sin entrar en mayores detalles.

b) Descripción Analítica.- Es una aplicación más detallada de las actividades realizadas y se entra en detalles importantes que se deben realizar en el puesto.

c) A raíz del análisis de puesto, se hace necesario hacer una relación de las características o requerimientos con que debe contar el individuo para desempeñar en forma adecuada el propio puesto.

B) VALUACION DE PUESTOS.- Es la técnica que tiene como objetivo determinar el valor relativo de los puestos con lo cual se facilita el reclutamiento y la selección de personal y evita problemas sociales, legales y económicos a la organización.

Esta técnica también nos facilita conocer la clase y los requisitos del puesto, para poder atraer al personal que lo va a desempeñar y que reúna las características tales como:

- |              |                        |
|--------------|------------------------|
| -aptitud     | -responsabilidad       |
| -habilidad   | -estabilidad emocional |
| -creatividad | -sentido común         |
| -dinamismo   |                        |

Estas características pueden variar de acuerdo al tipo de puesto que se va a desempeñar y así poder lograr con eficacia los objetivos propuestos por la empresa.

C) RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.- El reclutamiento tiene como objetivo, buscar y atraer a los solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten en la empresa. Pero, es necesario mencionar, que antes de tomar una decisión de reclutamiento es conveniente buscar primero en nuestro inventario de recursos humanos interno para ver si contamos con las personas capaces para ocupar tales vacantes, estimulando al trabajador con ascensos y creando con esto un ambiente de competencia positiva de superación entre los trabajadores, lo que redundara en beneficio tanto de la empresa como del propio trabajador.

La selección tiene como objetivo analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, quienes son adecuados e idóneos para el desempeño de un puesto y desarrollo futuro del candidato, para lo que es necesario valerse del análisis de puestos, pruebas técnicas y psicotécnicas, etc.

Esto, es sólo una breve explicación respecto a lo que se refiere esta técnica, ya que posteriormente en el punto 2.2 de este capítulo es donde se profundiza más sobre lo que es el reclutamiento y selección de personal en los grupos ejidales, ya que es el tema objeto de este trabajo.

D).- INDUCCION.- Debe de ser preocupación de la organización, el establecer planes y programas cuyo objeto, será el acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la propia empresa en general.

Prácticamente, la inducción se refiere a la integración del individuo en la organización por lo explicado en el párrafo anterior y además dentro del contexto legal y administrativo se tendrán los contratos individuales y colectivos de trabajo, así como la afiliación al IMSS y al Infonavit, fonacot, etc.. Con todo esto se vienen desprendiendo una serie de relaciones entre trabajadores y patronos tanto en niveles operativos como directivos de la organización.

E).- CALIFICACION DE MERITOS.- Mediante esta técnica se mide el desempeño del trabajador en sus labores, en sí como trabajador y no sus virtudes personales o cualidades humanas, por eso es que con esto podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo, con lo que se puede juzgar y hacer planes a futuro respecto al comportamiento que deslizará el trabajador en beneficio de la empresa y de él mismo mediante ascensos.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad, y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc..

## 2.2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LOS GRUPOS EJIDALES

El reclutamiento y selección de personal está ubicado en el Proceso Administrativo dentro del elemento de INTEGRACION y en la etapa DINAMICA, ya que es el que se encarga por medio de diferentes fuentes de información, de atraer a los candidatos adecuados para el desempeño de actividades en los puestos vacantes e integrarlos de la mejor manera posible al grupo con el cual va a colaborar dentro de la empresa.

A raíz de venir observando ciertas anomalías dentro de los grupos ejidales de engorda de pollo en la región de Xalapa, Veracruz tomé la decisión de profundizar más dichas observaciones, llegando a la conclusión de que las que mayormente se presentan se deben prácticamente a una mala integración del elemento humano, y esto se debe a la falta de aplicación de las técnicas más elementales del reclutamiento y selección de personal, lo cual me llevó a la determinación de proponer la implantación de un departamento con gente capacitada en el Reclutamiento y

Selección de Personal en pro de ésta negociación y el cual a continuación se detalla.

Reclutamiento.- Es la acción de buscar y atraer solicitantes para cubrir las vacantes que se presenten en una organización. Esto, sin olvidar la importancia que tiene el hacer uso primero de las fuentes de reclutamiento internas, para dar oportunidad a personas que ya colaboran en la organización, - pues esto retribuirá en mejores beneficios tanto para el trabajador como para la propia organización, creándose con esto un ambiente de competencia positiva entre los demás colaboradores para tratar de ganar ascensos.

Importancia.- El reclutamiento es importante, partiendo desde el punto de vista de que una organización es una integración humana que cuenta con puestos de diferentes características y responsabilidades, y es aquí - donde se desprende la necesidad de reclutar al elemento más capaz e idóneo que ayude a la organización al logro de sus objetivos exitosamente.

Ahora bien, para que el proceso de reclutamiento se haga de la forma más eficaz y objetiva es necesario valerse de una función administrativa muy importante que es el análisis y descripción de puestos, que a continuación, aunque en una forma muy sencilla se explica:

ANALISIS DE PUESTOS.- Es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación y a partir de lo cual se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación - de méritos, mejores métodos de reclutamiento y selección y también contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

Es conveniente hacer uso del análisis de puestos, ya que con esto se estarán satisfaciendo diferentes tipos de necesidades, entre las cuales están:

Necesidad Legal ← 

Art 25 fracción III
Art 47 fracción XI
Art 134 fracción IV

Necesidad Social ← 

El trabajo constituye una forma de -- realización de las potencialidades del hombre, por lo que se deben conjugar - los intereses de éste con el trabajo a realizarse.
--

Necesidad de Eficiencia y Productividad.

Se logra mediante la especialización y división del trabajo, así como la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, considerando también un estudio analítico del trabajo que se realiza al nivel de los puestos.

Descripción genérica de puestos.- Es una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción analítica de puestos.- Es la explicación de las funciones en forma detallada, - su agrupación o clasificación de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc..

Puesto.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

El análisis de puestos se aplica y utiliza principalmente para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal y como una valiosa ayuda para una selección objetiva del mismo entre otros. Para lograr los objetivos del análisis, es necesario aplicar una metodología, y para lo cual, se propone la siguiente:

Fijación de Objetivos

Establecimiento de un programa de acción

Fijación del presupuesto respectivo

Las formas de captar la información de los puestos, podría ser mediante la observación, cuestionarios o bien Entrevistas (Libres, Dirigidas o Estandarizadas); pero lo más recomendable o usual es utilizar una combinación de los tres métodos mencionados, es decir, utilizar cuestionarios para ser resueltos mediante entrevistas estandarizadas, los cuales irán complementados con observaciones. Ya que se ha determinado el método a seguir, es recomendable integrar y entrenar al analista (externo) a la organización, para que no se le dificulte la obtención de la información que se requiere a pretender.

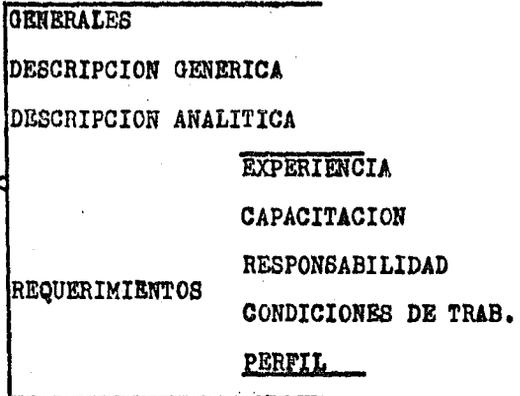
Para el éxito del estudio del análisis de puestos, es necesario contar con la colaboración de gerentes, jefes y

del personal en general, así como del sindicato en caso de su existencia, y esto sólomente se logrará mediante la incorporación del personal hacia una etapa de comunicación y motivación a fin de que esté enterado de todo lo concerniente a la actividad que se va a desarrollar y no ponga barreras, sino al contrario, favorecer al buen logro del objetivo, conocedor de las ventajas que esto tiene para sí y para la organización.

Una vez que se han previsto los detalles mencionados en el párrafo anterior, se procederá a la recopilación de la información, que es el trabajo de campo propiamente dicho, buscando que el programa establecido se cumpla a plenitud en cuanto a citas, duración, etc..

Posteriormente, y una vez que se tiene la información que se requiere, se procede al análisis y evaluación de la información, lo cual se llevará a cabo por los coordinadores del estudio en coordinación con los jefes de sección, departamento y divisiones, con lo que se corrige y afinan dudas no aclaradas en las entrevistas, pasando con esto a la presentación del estudio acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización, y como ésta sufrirá cambios de crecimiento o viceversa, será necesario fijar plazos de actualización y/o mantenimiento con el fin de mantenerlo siempre activo, para que la organización goce permanentemente de las ventajas que del análisis se desprenden.

PARTES COMPONENTES DEL  
ANALISIS DE PUESTO



Una vez que se saben los límites de los puestos así como sus requerimientos y las relaciones que guardan entre sí, es más fácil la división del trabajo, así como la búsqueda de los candidatos que ocuparán las vacantes que en los puestos de la organización se den.

Valuación de Puestos.- Cuando se crea un nuevo puesto, ésta técnica es tomada en cuenta por el reclutamiento, ya -- que de la valuación de puestos se desprende el conocimiento de las remuneraciones justas y equitativas que se pagarán a los trabajadores por concepto de la prestación de sus servicios, además de que con la existencia de esta técnica en las organizaciones se estarán satisfaciendo necesidades y/o exigencias de carácter legal, social y económico.

Antiguamente se establecían los salarios mediante mandato regateo o por criterio de un grupo, lo cual no es lo correcto, por lo que se hizo necesaria la utilización de una regla (valuación de puestos) para poder medir adecuadamente los valores de los puestos; por lo antes mencionado se puede decir que la valuación de los puestos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización a fin de establecer una estructura de salarios, la cual debe de ser preocupación de toda organización para cumplir con sus necesidades sociales, legales y económicas.

Dentro de las condiciones preliminares de una valuación y en primer término está la de presentación del estudio al más alto nivel jerárquico de la organización para que sea aprobado y se tenga su apoyo durante su desarrollo, pues de esto depende en gran parte el éxito del estudio. En segundo término, está la presentación del plan a los jefes, a quienes se les habrá de instruir acerca de la naturaleza y características del método de valuación, así como explicarles el plan detalladamente para obtener de ellos la mayor y mejor información y/o colaboración. Posteriormente y en tercer término, se hará la presentación del estudio al grupo subordinado, haciéndole saber los alcances del estudio para lograr su colaboración.

Para iniciar un estudio de valuación de puestos, es necesario contar con el apoyo necesario tanto de la gerencia, jefes y subordinados para obtener con éxito los mejores resultados del mismo.

Existen varios métodos de valuación, pero aquí por tratar se de una organización con pocos puestos se optó por trabajar con el método de alineamiento.

METODO DE ALINEAMIENTO.- Se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto, y se puede regular mediante un trabajo de conjunto. Para ordenar los puestos se tendrá en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador.

#### PROCEDIMIENTO

- Se harán juegos de tarjetas anotando solamente los puestos que se van a valuar
- Se diseñarán formas (a) para el uso de cada miembro del comité
- Se entregarán los juegos de tarjetas procurando que no tengan un ordenamiento similar; deben disponerse al azar (emplear una tabla de números aleatorios).
- Se solicitará a cada miembro del comité que ordene las tarjetas en la forma que considere corresponda a la im-

portancia de los puestos, distinguiendo el más y el menos importante e interpolándolas.

- Una vez hecho lo anterior, se pedirá que anoten en la columna del esqueleto que les corresponda, el número de orden que hayan dado a cada puesto y que repitan tal anotación en las hojas de sus compañeros (tabla (a)) (columnas 1 a 6).
- Se sumarán los valores horizontales consignados, y se anotarán en la penúltima columna.
- Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio que se consignará en la última columna.
- Se aclararán aquellos casos que puedan tener una valoración igual.
- Se ordenarán los puestos por su número progresivo como se ve en el cuadro (b) (col. 1 y 2).
- Se autorizarán los ajustes de salarios correspondientes, lo cual puede hacerse con auxilio de una gráfica y de métodos estadísticos, aunque también es posible realizarlo con sólo una simple estimación subjetiva tomada en acuerdo.

tabla (a)

Título del puesto.	Importancia otorgada por los miembros del comité.						Suma.	Promedio.
	1	2	3	4	5	6		
Ayudante de Cont.	4	4	3	3	3	4	21	3.5
Receptorista	5	5	5	7	6	5	33	5.5
Almacenista	7	7	7	6	8	7	42	7.0
Cajera	3	3	2	4	4	3	19	3.2
Empacador	8	8	8	8	7	8	47	7.8
Encargada d/Dpto	2	2	4	2	2	2	14	2.3
Mozo	9	9	9	9	9	9	54	9.0
Contador	1	1	1	1	1	1	6	1.0
Empleado mostrador	6	6	6	5	5	6	34	5.7

- 1.- Representante de la gerencia
- 2.- Analista en jefe
- 3.- Representante del Sindicato
- 4.- Representante del depto. de personal
- 5.- Representante de la división departamental o sección que se evalúa
- 6.- Representante obrero o empleado del mismo grado -- que el anterior
- 7.- Suma de los números ordinales.
- 8.- Promedio de los mismos.

(tabla b)

Núm. orden s/prom.	Promedios	Título del Puesto	Salario diario
1	1.0	Contador	\$ 20,000.00
2	2.3	Encgada de Depto.	10,000.00 <sup>(1)</sup>
3	3.2	Cajera	12,000.00
4	3.5	Ayudante de Contador	11,000.00
5	5.5	Facturista	10,000.00
6	5.7	empleada de mostrador	9,500.00
7.	7.0	Almacenista	9,000.00
8	7.8	Empacador	8,000.00
9	9.0	Mozo	7,500.00

(1).- Salario que necesita ajustarse, aumentándolo hasta dejarlo entre \$12,000.00 y \$20,000.00 diarios; o sea a cantidades que corresponden a los salarios inferior y superior inmediatos a éste, por ejemplo podría ser \$15,000.00

Ahora bien, una vez que la organización ya cuenta con el análisis de puestos y con el estudio de valuación de los mismos, se puede dar comienzo con mayor certeza al reclutamiento y selección de personal, por lo que a continuación se da una explicación de lo que son las fuentes de reclutamiento.

2.3.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.- Son las diferentes alternativas que se presentan para poder atraer y/o encontrar al candidato adecuado para el desempeño del puesto vacante.

Las fuentes de reclutamiento tanto en Los Grupos Ejidales de Engorda de Pollo como en cualquier otra organización se clasifican en dos: Internas y Externas.

**INTERNAS.**- Son las alternativas que se presentan dentro de la empresa, tales como el inventario de recursos humanos, cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, amistades, parientes o familiares del propio personal.

**EXTERNAS.**- Aquí se pueden mencionar las agencias de empleo, medios de publicidad, universidades, bolsas de trabajo, los que llegan en busca de alguna vacante.

En los Grupos Ejidales, lo que prevalece en el reclutamiento es la recomendación por familiares o amistades de los trabajadores, para un mejor reclutamiento de personal se sugiere la aplicación de un método.

**PROPOSICION DEL METODO PRACTICO.**- Esta proposición es con el fin de que el reclutamiento sea una función más dinámica y eficaz, que contribuya al logro de objetivos generales o particulares establecidos por la administración de recursos humanos y de la misma organización.

- a) Proporcionar cursos de conocimiento dependiendo del -- área en que se esté laborando.
- b) Llevar a cabo pláticas con los diferentes directores - de las escuelas relacionadas con los Grupos Ejidales con el fin de crear bolsas de trabajo.
- c) Marcar correctamente las políticas a seguir con los -- solicitantes espontáneos o de nuevo ingreso para mejorar el reclutamiento.
- d) Establecer reuniones periódicas con las personas encargadas del reclutamiento, para tener conocimiento de como se están realizando las actividades.

#### PROCEDIMIENTO

**Solicitud.**- Esta nos dará un método bastante rápido y sistemático para conocer los principales datos - del solicitante.

**Reclutador.**-Este realiza la función de analizar las solicitudes de los reclutados.

**Decisión.**- Tomando como base el análisis efectuado en -- las solicitudes de acuerdo a las políticas de reclutamiento se rechaza o sigue el proceso.

**Rechazo con Orientación Vocacional.-** El rechazo se debe fundamentar con buenas causas, para que el candidato comprenda por que no se sigue el proceso y sepa hacia donde dirigir sus pasos según la orientación obtenida.

**Entrevista Previa.-** Esta, es la que nos va a dar un panorama más amplio sobre el candidato, tanto de personalidad como de habilidad.

-Presentación

-Actitud ante el entrevistador

-Forma de desenvolverse

-Motivación para el trabajo.

**2da. Decisión.-** En base a la entrevista, las observaciones hechas, se toma otra decisión

**Exámenes Básicos.-** Estos exámenes son propuestos por el equipo de reclutamiento y presentación del personal.

**3ra. Decisión.-** Para tomar esta decisión se toma como base la puntuación de los exámenes aplicados.

**Entrevista Profunda.-** Esta entrevista es más abierta que la primera y se enfoca a las dudas que quedaron de la primera entrevista y se le informará al candidato que entrará a la bolsa de trabajo.

## 2.4.- SELECCION

Generalidades.- Los primeros antecedentes que se tienen acerca de la Selección de Personal, los encontramos en el -- origen del hombre mismo, ya que para obtener lo necesario para su subsistencia, se seleccionaban a los hombres de acuerdo a sus aptitudes físicas, ya que el más fuerte se encargaría de realizar los trabajos pesados, a esto se le llamaba "Selección Natural"

A partir del año de 1900 a 1940, Taylor y Gilberth no -- le dan mucha importancia a la selección, pues consideraban a la persona elegida como un ser torpe que se dedicaba a la realización de actividades en un puesto simple y sin importancia,

De 1940 a 1950, los autores como Fayol y Koontz, modifican en parte el concepto del proceso de selección, definiéndolo como la acción de elegir al elemento más económico.

De 1950 a 1960, Wechlar aporta sus conceptos para llevar a cabo un cambio en el proceso Administrativo, éstos consistían en que la selección se debería llevar de un modo paternalista, ya que se busca la adaptación del puesto para el hombre.

En el curso de los años 60's, nace otra corriente encabezada por Mc.Gregor y Tiffin, consistente en seleccionar a la

persona para que formara parte de un grupo, sin perder de vista las características definidas por los autores anteriormente descritos.

Posteriormente entre 1965 a 1968, aparecen Katz, Blake y Mouton, que aportan ideas sobre el recurso humano, y estas se basan en que el individuo seleccionado, sea integrante de un grupo y la característica de éste, es "Buscar al hombre para el puesto con objetivos acordes a su interés".

De 1968 a 1970, surge una corriente más moderna, la cual la integran los siguientes autores: Shein, Buchlen, quienes sugieren que la selección del personal se haga con el fin de obtener a un elemento humano que se integre a un equipo y éste, se adapte a cualquier tipo de puesto con objetivos y responsabilidades definidas.

Por último en el año de 1971 aparece otra corriente que es la de Chruden y Sherman, los cuales dicen que el proceso de selección es determinar cual de los solicitantes es el que llena los requisitos de la fuerza de trabajo para ofrecerle diferentes posiciones en la organización.

Todo lo que se refiere a selección de personal es dinámico, pues, si hablamos del ser humano como parte de un proceso dentro de un sistema, diremos que la organización cons-

tamente tiene necesidad de estar seleccionando personal - que cubra los puestos vacantes y éste personal al integrarse al grupo de trabajo debe transformarse y adaptarse buscando en forma paralela el cumplimiento de los objetivos de la organización como el cumplimiento de los objetivos y necesidades personales, y si estos objetivos no llegaran a obtenerse en forma total, entonces la organización se vería en la necesidad de dar por terminada la selección de trabajo que los -- unía, creándose con esto nuevamente la vacante y así sucesivamente, y es precisamente, este vicio el que <sup>se</sup> evita o previene mediante un proceso adecuado de selección de personal, por consiguiente y a raíz de lo dicho anteriormente, la selección de personal se ubica precisamente dentro de la Dinámica Administrativa y en el elemento de Integración.

Importancia de la Selección.- Es importante porque con este proceso se descartan los métodos de selección por intuición, o cuando el supervisor lo hacía basándose sólo en datos subjetivos y observaciones; lo cual originaba muchas fallas administrativas porque los candidatos a los puestos vacantes no eran seleccionados técnicamente. Sin embargo, en la actualidad, ya se cuenta con el enriquecimiento de aportaciones de diferentes autores que preocupados en la mejor selección de los trabajadores han ideado o creado las técnicas de selección de personal que tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, sacando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potenciali-

dad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, para lo cual se utiliza la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

3) Definición de SELECCIÓN.- Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Principios de la selección de personal.- Son tres los principios fundamentales dentro de la selección, a saber:

a) Colocación.- Esto es, que en caso de que el candidato no llene los requisitos del puesto vacante, pero se detecta que tiene otro tipo de habilidades, conocimientos y/o aptitudes que podrían necesitarse en otro puesto de la organización, entonces se le explicará que entrará en la cartera de prospectos a nuevas oportunidades.

b) Orientación.- Esto es, que en caso de que el candidato no llene los requisitos y sea rechazado, se le explique el porque de ello, orientándolo

para dirigirlo hacia otras fuentes de empleo y aclarándole que tipo de actividades puede desempeñar con mayor facilidad de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas que se le aplicaron antes de llegar a ésta determinación.

- c) Ética Profesional.- Esto es, que para toda selección de personal que se lleve a cabo, es siempre necesario e imprescindible hacer uso de las técnicas adecuadas para tal caso, pues de no hacerlo así, se seleccionarán candidatos que no cumplen con los más mínimos requisitos del puesto, lo cual redundará en frustraciones personales y familiares así como en afectar negativamente a la organización.

### FASES DEL PROCESO SELECTIVO

#### Vacante

Aquí es donde se inicia el proceso de reclutamiento y selección y se define la vacante como "el puesto que no tiene titular", o bien la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar que puede ser de nueva creación o por imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante es necesario ver la posibilidad de redistribución del trabajo con el personal existente.

### Requisición de Personal

Es la notificación que se hace al departamento encargado de la función de selección de personal, haciendo hincapié de los motivos que la ocasionaron, así como la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el que se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo, es recomendable también señalar los requisitos o capacidades y conocimientos con que debe contar el solicitante, para poder hacer una comparación con lo ya existente en nuestro programa de análisis de puesto, lo cual servirá como control para hacer los cambios que se vayan generando por concepto de expansión del departamento y a su vez de la propia organización.

### Análisis y Valuación de Puestos

Estas técnicas se trataron en puntos anteriores con mayor amplitud, y es con lo que se cuenta para poder saber los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

### Inventario de Recursos Humanos

Una vez que se han determinado en forma objetiva los requerimientos y el salario a pagar, se procede a buscar en el inventario de recursos humanos de las personas que laboren actualmente en la organización y que cumplan con los requisitos establecidos, lo cual permitira una deslizamiento del personal dentro de la organización por medio de ascensos que a su vez originará tantas vacantes como personas sean movidas para ocuparlas. Esto representa una ventaja para la organización,

pues, se esta creando un ambiente de competencia hacia la superación del personal por ocupar puestos con mayores ingresos y le proporcionará a la empresa beneficios por tratarse de -- personas que ya conocen las políticas y procedimientos que -- ahí están establecidos.

### Fuentes de Reclutamiento

Si en el inventario de recursos humanos no se encontró a la persona deseada, entonces se recurrirá a las fuentes internas de reclutamiento tales como amistades, parientes o familiares del propio personal y en su defecto a las fuentes externas, tales como agencias de empleo, medios publicitarios; universidades, bolsas de trabajo, etc., y si aún hay problemas para encontrar al candidato entonces se recurrirá en la búsqueda del personal que esté laborando en otros lugares ofreciendo mejores sueldos y prestaciones.

### Solicitud de Empleo

Una vez que se ha determinado el área adecuada para la selección, se procede al llenado de la solicitud de empleo, - la cual contendrá los siguientes datos:

- a) Personales: -Nombre
- Domicilio
- Edad
- Nacionalidad
- Estado Civil

b) Escolaridad: -Primaria

- Secundaria
- Carrera Técnica
- Preparatoria o Vocacional
- Profesional
- Maestrías
- Otros Estudios
- Idiomas

c) Experiencia o Empleos

- Trabajos desarrollados
- Nombre de la Empresa
- Fecha de Entrada y Salida
- Motivos por los que dejó el empleo

d) Datos Económicos Generales:

- Es hijo y depende económicamente de sus -  
padres
- Contribuye al sostenimiento de su familia
- No depende nadie de usted
- Sueldo que pretende ganar

Si el candidato reúne los requisitos que se buscan para -  
cubrir el puesto, entonces se procede a una entrevista:

**ENTREVISTA.-** La entrevista consiste en la obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara. A veces la información no se transmite en un sólo sentido, sino en ambos. Puede encontrarse esta situación en el caso de la entrevista de empleo, en la cual el entrevistador informa al entrevistado sobre algunas características del empleo y de la compañía, y el entrevistado informa sobre algunos detalles personales, laborales, escolares, familiares etc.

La entrevista es un punto importante en la selección siempre que esté bien manejada, ya que si es conducida en forma brusca hacia el entrevistado, la entrevista resultará sin importancia y puede producir reacciones negativas para las personas entrevistadas.

La entrevista, es un instrumento que nos servirá para evaluar, los conocimientos, las actitudes, las reacciones, la habilidad para expresarse, apariencia y relación para con las demás personas con las que va a estar en contacto en el grupo de trabajo, la entrevista se correlaciona con la información obtenida de otras fuentes, tales como la solicitud de empleo para hacer comparaciones y comprobar la veracidad y autenticidad de la información ahí descrita.

Entrevista Inicial o Preliminar.- Es la que pretende en forma general conocer los aspectos personales del candidato, tales como: apariencia física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, etc., así como los requerimientos del puesto y por otro lado se le informará al candidato la naturaleza del trabajo, horario, remuneración ofrecida, prestaciones, etc. Si por un lado el candidato reúne los requisitos esperados y por el otro el entrevistador está de acuerdo con estos, entonces se procede a continuar con el proceso de selección.

Entrevista de Selección.- Como ya se ha dicho, la entrevista es un instrumento clave para la selección. Aquí se busca información con más detalles que en la entrevista preliminar -partiendo del nivel al cual se quiere seleccionar, por consiguiente el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados así una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de la misma.

Fases de la Entrevista.- La entrevista se divide en tres fases principales que son:

Rapport.- Que es la fase en donde se busca la concordancia y simpatía para disminuir las tensiones del solicitante mediante un trato cordial, interés en escucharle, sin sarcasmos, ironías, ni interrupciones, de lo que se trata aquí es "romper el hielo" para poder continuar con -

mayor facilidad el proceso de la entrevista. Es recomendable que el rapport se aplique durante toda la entrevista.

Cima.- Una vez que se han logrado los objetivos de la primer fase, se continuará profundizando en las preguntas llegando a esta fase "Cima", a través de la cual se conocerá del candidato:

Historia Laboral.-Velocidad de progreso del individuo, estabilidad, ingresos económicos, actitud hacia la autoridad, habilidad de relacionarse, tipo de supervisión que ejerce, etc.

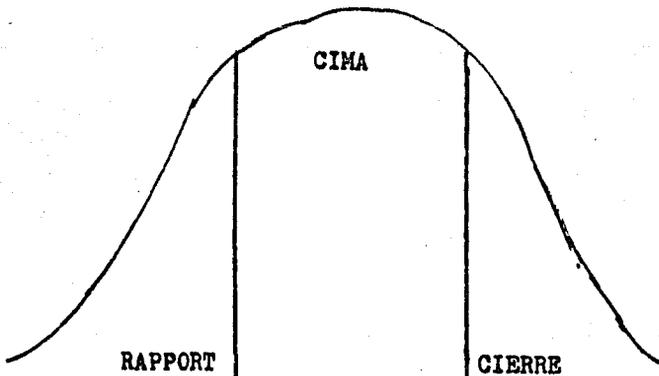
Historia Educativa.- Se investiga si ha habido continuidad en sus estudios - así como el comportamiento para con los profesores, tipos de calificaciones y hasta que grado de escolaridad ha llegado.

Historia Personal.- Aquí se obtiene información que implica indicadores del concepto que tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, y del mundo y vida en general, nos dá la pauta del manejo de sus relaciones interpersonales.

También se analizarán conceptos sobre la utilización del tiempo libre y proyectos a corto y largo plazos.

**Cierre.**- Aquí el solicitante tiene la oportunidad de hacer las preguntas que desee y "quitarse dudas" respecto a la entrevista que se llevo a cabo y el entrevistador le dará a conocer el siguiente paso a seguir en el proceso de selección, pero en caso de no ser aceptado, se le orientará diciéndole hacia que tipos de empleos debe dirigirse, con lo cual el entrevistado sentirá provechosa y fructífera la entrevista que se le llevó a cabo.

GRAFICA QUE MUESTRA LAS FASES DE LA ENTREVISTA



Una vez que se ha terminado el proceso de la entrevista - es recomendable hacer un informe, redactando las conclusiones a las que se ha llegado y si realmente se obtuvo el objetivo que se pretendía, debiendo ser el informe claro, concreto e - inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarle, además nos servirá para comparar el comportamiento del solicitante en el caso de que haya sido contratado.

Para que la entrevista sea lo más exitosa posible se recomienda analizar bien la solicitud de empleo que ya se ha presentado preparando preguntas meramente comparativas con ésta, y emplear un método o tipo de entrevista según el nivel para el cual se está seleccionando y puede ser entrevista libre, - dirigida o mixta, pero para el efecto que la selección busca, la más recomendable a seguir es la dirigida o de empleo que - es la que tiene por objeto establecer un contacto personal -- con el solicitante de empleo para obtener determinada información, que unida a la que proporcionan los demás pasos del proceso de selección, permite contratar al mejor candidato para un puesto vacante.

Pruebas de Trabajo.- Una vez que se ha pasado y aprobado en la entrevista de selección, se procede a la presentación del candidato al futuro jefe inmediato, el cual se encargará de comprobar si realmente se cuenta con los conocimientos y - experiencia laboral que el puesto exige en la práctica.

Pruebas Psicológicas.- Estas son aplicadas con el objeto de medir algunas características individuales, por lo que es importante seleccionarlas de acuerdo a los fines que en cada caso se desean, entre estas características tenemos la habilidad y potencialidad del individuo así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto.

Entre los diferentes miembros que componen una organización existen características que los diferencian unos de otros y entre estas tenemos por ejemplo, la apariencia física la personalidad, facilidad de palabra, la estatura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse, pues la cantidad de interés que pone una persona en su trabajo puede determinar e influir de manera considerable en la realización de una tarea. Las bases de las diferencias individuales son la herencia (altura, peso e inteligencia) y el medio circundante (cultura, educación, sociedad, etc.). Estas diferencias se dan a notar principalmente en la productividad, valoración de méritos, calidad del trabajo, estabilidad en el empleo, habilidad para supervisar, etc.. Así como para conocer los requisitos del trabajo se emplea la técnica llamada análisis de puestos, para medir o calibrar las características de las personas se emplean las pruebas psicológicas mediante los tests.

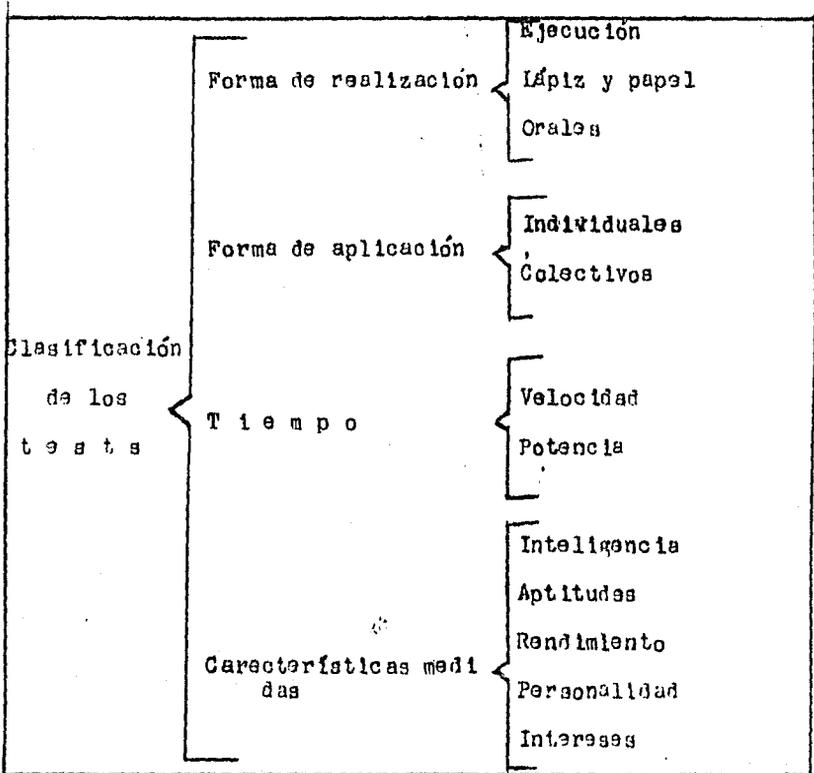
Test.- Es una prueba destinada a comprobar la actividad mental o las aptitudes de alguna persona. O bien, Es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

Para que un test sea útil, debe cubrir tres requisitos - que son:

- a) Estandarización.- Esta es importante de acuerdo al grupo que se va a aplicar la prueba, ya que deberá -- reunir las mismas características, por ejemplo, - nivel de estudios, nacionalidad, etc.. Las condiciones de aplicación de la prueba, deberán ser las mismas para todas las personas a quienes se les dá a resolver. Y de no existir la estandarización en el grupo, se corre el riesgo de exigir aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en los individuos.
- b) Objetividad.- Los resultados obtenidos en la prueba -- están considerablemente libres de cualquier interpretación subjetiva por parte de la persona que califique, esto quiere decir que la calificación que se obtiene es de naturaleza meramente objetiva.

- c) **Confiabilidad.**- Esto es, que el test sea constante en las mediciones que obtiene de una misma persona - en las mismas circunstancias aplicada dos veces; ésta confiabilidad se puede medir por varios procesos, a saber: test-retest (aplicación del mismo test, después de un intervalo, a las mismas personas), Homogeneidad (es dividir el test en dos partes equivalentes y en calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades - por los mismos sujetos). Equivalencia (Es la elaboración de los tests llamados paralelos, es decir, aquellos que comprenden preguntas de naturaleza y dificultad análoga y en calcular la correlación entre los dos resultados de los mismos sujetos en ambas formas).
- d) **Validez.**- Es la cualidad por la que un test mide lo -- que pretende medir, y esto se debe lograr teniendo en consideración los siguientes criterios: Contenido (el contexto del test debe ser representativo de lo que quiere conocer), Predictiva (Es la confirmación de las predicciones hechas antes de aplicar las pruebas), Validez concurrente (averigua hasta que extremo los resultados de la prueba en cuestión se relacionan con algún criterio o norma presente de perfección o exactitud), Validez Constructiva (averigua que es lo que se pretende medir, introversión, inteligencia, y lo que podría esperarse).

Clasificación de los tests.- Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc, se hace necesario aplicar más de un criterio para clasificarlas, por lo que se mencionan los principales de estos criterios en la siguiente tabla:



Clasificación de los tests.

EXAMEN MEDICO.- La ley establece que este examen sea aplicado en forma obligatoria a todos los candidatos, es entonces una obligación legal y moral para la empresa, el preocuparse por la salud integral de los candidatos a ser contratados, -- por problemas de posibles contagios como una garantía para -- quienes ya forman parte de la empresa. El contar con un individuo en buen estado de salud, le traerá beneficios a éste, a los individuos que trabajan en la empresa, obteniendo de estos últimos una mayor disposición para el desarrollo de sus actividades, por esto es que la selección debe tomar en consideración este tipo de exámen médico antes de la admisión.

Estudio Socioeconómico.-

Aquí se deben de cubrir tres áreas de información, que -- son: la actividad sociofamiliar, comportamiento y desarrollo en trabajos anteriores, corroboración de la honestidad y veracidad de la información proporcionada durante el proceso de selección. En forma general se exploran:

- a) Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc..
- b) Antecedentes familiares, nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar, etc..

- c) Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc..
- d) Situación Económica: presupuesto familiar, renta, colegiatura, propiedades, ingresos, etc..

Una vez hecho el análisis de comparación de la información obtenida en la entrevista y en la solicitud así como en todo el proceso de selección con el estudio socioeconómico, - podemos entonces, ya con objetividad tomar la decisión final.

#### DECISION FINAL.

Con la información obtenida en cada una de las diversas - fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características del puesto con las de los candidatos y se continúa con la presentación del candidato al jefe inmediato y al jefe de departamento para su consideración y decisión final, ya que lo más recomendable es que estos sean los apropiados para tomar dicha decisión, pues, ya que son los directos responsables -- del trabajo del futuro subordinado, y posteriormente se comunicará la decisión para que se proceda a la contratación del seleccionado por un lado, y por el otro al registro de los -- candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes dentro de la organización.

Es muy importante que los candidatos que no quedan en cartera para futuras oportunidades dentro de la organización se les oriente adecuadamente hacia que tipos de empleo deben dirigir sus pasos y explicarles en que áreas tienen las mayores probabilidades de aceptación sus conocimientos, experiencias, aptitudes, etc..

Una vez que fue aceptado el candidato en el puesto vacante, hay que hacerselo saber para posteriormente proceder a la contratación de éste, así como a una efectiva INDUCCION dentro de la organización para lograr que el nuevo integrante de ésta, se adapte a los procedimientos y políticas para la obtención de los objetivos predeterminados.

Es necesario recalcar que el proceso de selección no termina con lo que se expone en el párrafo anterior, y no es así, sino que es necesario el establecimiento de un Control de Proceso de Selección, que es el procedimiento por medio del cual no se pierde de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, y en caso negativo, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección y esto se podrá llevar a cabo mediante un lapso determinado, después de la contratación, entrevistando al jefe respecto al nuevo empleado y a éste respecto a la satisfacción dentro de su trabajo, con sus compañeros y jefes, se comparan estas entrevistas con

las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios.

En realidad, todas las organizaciones están expuestas a cambios tanto sociales, como políticos y legales así como también económicos, por lo que es recomendable y primordial estar al tanto de estos cambios para que en la magnitud que se presenten, estar preparados para hacer los cambios pertinentes respecto a la administración de las cosas como de los propios recursos humanos para poder estar siempre en condiciones de competir en el mercado según el ramo de que se trate.

Por estar inmerso "El reclutamiento y Selección de Personal" dentro del Proceso Administrativo y a su vez dentro del elemento de Integración, esta actividad es dinámica, entonces, por consiguiente, es necesario, estar siempre previendo, planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando los recursos humanos de la organización a la cual se están prestando los servicios profesionales, para que ésta alcance con mayor facilidad los objetivos que se ha fijado tanto a corto como a largo plazo y en pro de la satisfacción de las necesidades tanto particulares (de los individuos que la integran) como sociales (de la comunidad a la que sirve).

**C A P I T U L O   I I I**

=====

**ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS GRUPOS  
EJIDALES   " ENGORDA   DE   POLLO   "**

### III ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS GRUPOS EJIDALES "ENGORDA DE POLLO"

#### 3.1.- Evolución de los Grupos Ejidales.

Definición de la Unión de Ejidos.- Es la forma superior de organización que se constituye, en base a la LEY FEDERAL DE LA REFORMA AGRARIA y la LEY DE CREDITO RURAL y se integra con dos o mas ejidos o comunidades que pretenden realizar sus objetivos de producción y desarrollo bajo condiciones de superación técnica, administrativa, organizativa y de comercialización que les permitan optimizar los beneficios socioeconómicos de sus miembros o participantes.

En esta región "Xalapa", se empiezan a estructurar los grupos ejidales en el año de 1976 de acuerdo a los arts. 27 -- Constitucional que posteriormente es reglamentado por la Ley Federal de la Reforma Agraria en el año de 1971, que en los -- principales artículos habla lo siguiente:

Art. 1º. La presente ley reglamenta las disposiciones agrarias del art.27 constitucional; su contenido es de interés público y de observancia general en toda la República.

Art. 2º. La aplicación de esta ley esta encomendada a:

- I El Presidente de la República
- II Los Gobernadores de los Estados y el jefe del DDF.
- III La Secretaría de la Reforma Agraria
- IV La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
- V El Cuerpo Consultivo Agrario, y
- VI Las Comisiones Agrarias Mixtas

Todas las autoridades administrativas del país actuarán como auxiliares en los casos en que esta ley determine

3º La Secretaría de la Reforma Agraria es la dependencia del Ejecutivo Federal encargada de aplicar ésta y las demás leyes agrarias, en cuanto las mismas no atribuyan expresamente competencia a otras autoridades. Su titular será nombrado y removido libremente por el Presidente de la República.

4º. Las comisiones agrarias mixtas, se integrarán por un presidente, un secretario y tres vocales, y tendrán las atribuciones que se determinen en esta ley.

El Presidente será el delegado de la Secretaría de la Reforma Agraria que resida en la capital del estado de que se trate, El Primer vocal será nombrado y removido por el Secretario de la Reforma Agraria; el Secretario y segundo vocal, lo serán por el ejecutivo local y el tercero, representante de los ejidatarios y comuneros, será designado y substituido por el Presidente de la República. El representante de los campesinos durará en su cargo tres años y deberá ser ejidatario o comunero y estar en pleno goce de sus derechos ejidales, civiles y políticos. Según el art. 17 dice que cuando se inicia un expediente de dotación de tierras, bosques y aguas o de creación de un nuevo centro de población de ejidatarios se constituirá un Comité Particular Ejecutivo con miembros del propio núcleo de población o grupo solicitante, según el caso, que estará formado por un presidente, un secretario y un vocal, con sus respectivos suplentes y miembros del grupo solicitante, quienes serán elegidos en asamblea general del núcleo, asesorados por un representante de la comisión Agraria Mixta.

La Unión de Ejidos se constituye de acuerdo con los siguientes arts. de la Ley Federal de la Reforma Agraria.:

Art. 146. Dos o más ejidos podrán asociarse para el efecto de colaborar en la producción e integrar unidades agropecuarias que permitan la inversión regional de importantes volúmenes de capital. La Secretaría de la Reforma Agraria y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, así como los bancos oficiales, podrán implantar en estos casos programas especiales de organización, asistencia técnica y crédito para apoyar el desarrollo de las uniones de ejidos o comunidades.

Art 147. Los ejidos o Comunidades, constituyen de hecho -- una unidad de desarrollo rural, la que deberá ser apoyada para explotar integralmente sus recursos, ordenar sus actividades y recibir prioritariamente los servicios y apoyos que proporciona el Estado, logrando con ello participar activamente en el desarrollo general del país.

Art 150. Los Ejidos podrán establecer centrales de maquinaria, por sí o en asociación con otros ejidos, para proporcionar servicios a sus explotaciones; en ambos casos las operaciones serán reglamentadas por la asamblea, con aprobación de la Secretaría de la Reforma Agraria. Cuando esto no sea posible, el Estado procurará su establecimiento y dará el servicio a -- través de alquileres o maquilas mediante tasas económicas.

Art 153. La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y la Secretaría de la Reforma Agraria, darán atención preferente a los servicios de asistencia técnica, mejoramiento pecuario, fabricación o compra de alimentos concentrados, como corrales de engorda y aprovechamiento industrial que demande el desarrollo de la ganadería mayor y menor de ejidos y comunidades.

Art. 171.- Los ejidos y las comunidades podrán por sí o agrupados en unión de sociedades de carácter regional, estatal o nacional, hacer la comercialización de uno o varios de sus productos agropecuarios. Dichas entidades se constituirán con intervención de la S. R. A. y tendrán plena capacidad para realizar las operaciones y contraer las obligaciones relacionadas con su objeto social, ajustándose a lo dispuesto en esta ley y en los demás ordenamientos que regulen la producción y el comercio de los productos del campo.

Art. 177.- Los gobiernos de los Estados, Municipios y el del Distrito Federal, cuando sus condiciones lo permitan, proporcionarán a los ejidos y comunidades, organizados conforme al artículo 171, las superficies y el crédito o aval necesario, para establecer bodegas, frigoríficos y los almacenes indispensables para la distribución directa entre pequeños o medianos comerciantes, de sus productos agropecuarios.

Y también se conforma según se especifica en los artículos 54 fracc II, 55 y 81 de la Ley General de Crédito Rural.

HISTORIA: En el año de 1976 existe cierta preocupación en la región por la escases de carne tanto de pollo, de cerdo y de ganado vacuno, por lo cual el Gobierno del estado se preocupa y en coordinación con FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura) y se lleva a cabo una elaboración de estudios primero encaminados a la engorda y cría de ganado lechero, para lo cual se identifican a los ejidatarios que hacen solicitudes ante la SRA para quedar registrados como derechohabientes

para ejercer sus derechos y obtener los créditos necesarios para empezar a producir ganado lechero, pero por circunstancias climatológicas y problemas meramente administrativos este proyecto -- fracasa y los grupos ejidales de producción entran en un estado de pasividad para dedicarse a labores rutinarias del campo.

En 1980, FIRA elabora nuevamente estudios de área para producción de carne de pollo y cerdo, por lo que se identifican nuevamente a los ejidatarios para trabajar quedando como presidente de la Unión de Ejidatarios un elemento muy dinámico, el cual dirige y estructura el primer grupo (el No. 1) en el LENCERO para trabajar con objetivos bien preestablecidos en la "Engorda de -- Pollo" y con lo cual se tiene bastante éxito, por lo que de ahí se derivan una gran cantidad de grupos ejidales de trabajo que -- en seguida se integran a la Unión de Ejidos, todo esto se realiza con un gran asesoramiento del FIRA quien garantiza los prestamos que se solicitan a los bancos con un 80%, para este tiempo -- ya se cuenta con los siguientes grupos avícolas:

EL LENCERO -----	4 GRUPOS	.	RANCHO VIEJO - ----	2 GRUPOS
MIRADORES -----	1 GRUPO	.	PLAN DEL RIO -----	1 GRUPO
CERRO GORDO-----	1 GRUPO	.	AMELCO-----	1 GRUPO
EL ROBLE-----	1 "	.	AGUA CALIENTE-----	1 "
TIGRILLOS-----	1 "	.	CERRO COLORADO-----	3 "
SAN DIEGO-----	2 "	.	TIGASA-----	1 "
RINCONADA-----	1 "	.	JICARO-----	1 "
AGUACAPAN-----	3 "	.	XOTLA-----	1 "
PINOLTEPEC-----	1 "	.	CHAVARRILLO-----	1 "
EL TEJAR-----	1 "	.	CHICONQUIACO-----	1 "

Algunos de estos grupos se encuentran en quiebra por la competencia desleal que existe entre ellos mismos en el comercio de la región, y a raíz de todos los problemas de liquidez que se -- van generando por no colocar los productos en el mercado a precios razonables todos los grupos empiezan a trabajar con números

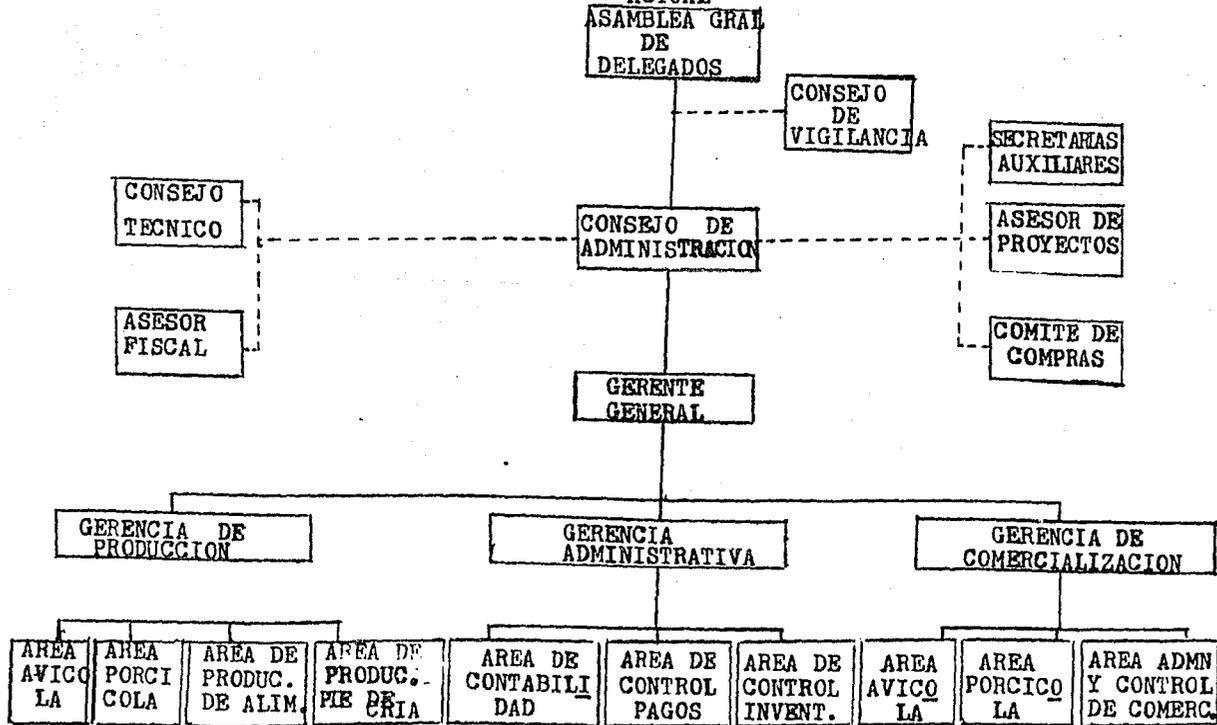
rojos, generando esto, que poco a poco se vaya liquidando a los trabajadores y se vaya reduciendo la producción regional de aves.

En octubre de 1986 después de hacer cambios de presidentes en los grupos, se reestructura al 100% lo administrativo así como lo operativo quedando al frente de la Unión de Ejidos "Madrivaca de Regil" elementos con gran experiencia y dinamismo en el manejo y/o coordinación de la producción avícola, cambian totalmente la estructura administrativa y por cierto con muy buenos resultados.

FINA, en oct. de 1986 da un crédito demostrativo de ----- \$300,000,000.00 (TRESCIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100 M\$) con el cual sólo se puede operar en 1<sup>a</sup> grupos de trabajo, activando con esto sólo el 30% de la capacidad total, en este año, se obtienen, después del pago del capital invertido así como los intereses que éste generó, una ganancia de \$67,000,000.00 (SESENTA Y SIETE MILLONES DE PESOS 00/100 M\$), lo cual estimula grandemente a la banca y esta decide apoyar a los grupos ejidales.

En 1987, la banca decide apoyar al 100% la capacidad de producción de la Unión de Grupos Ejidales, por lo que actualmente se encuentra operando bajo condiciones normales de producción y comercialización así como de abastecimiento de insumos, pues todo esto se facilita por encontrarse sólo un centro de operación administrativa dirigido por elementos bastante capaces en todas -- y cada una de las áreas que se les han encomendado.

3.2.- ESTRUCTURA DE LA UNION DE GRUPOS EJIDALES  
 A continuación se presenta un ORGANIGRAMA DE LA UNION DE  
 EJIDOS "MADRICIO DE REGIL"  
 ACTUAL



Como se puede detectar en el organigrama de la Unión de grupos Ejidales presentado en la página anterior, no existe un departamento exclusivo que se encargue del reclutamiento y selección del personal más idóneo para la organización, como se puede ver sólo existen: la Asamblea General de Delegados, la cual es asesorada por un Consejo de Vigilancia, así como El Consejo de Administración que recibe asesoramiento -- por el Consejo Técnico y Asesor Fiscal por un lado y por otro también cuenta con un Asesor de Proyectos, Este Consejo Administrativo tiene estrecha relación y comunicación con La Asamblea General de quien recibe Instrucciones y recibe órdenes y con el Gerente General, a quién da instrucciones y recibe información concentrada del departamento de Producción, Administración y Comercialización, se puede decir que a falta de profesionales especializados en el manejo de personal, los sistemas de comunicación que existen en la organización no son los apropiados, por lo cual existen fugas de información y bien cuando llega ésta a la persona que debe tomar las decisiones, la recibe con distorsiones que evitan que las decisiones sean las apropiadas.

A continuación se explica en forma breve, de que manera se recluta y selecciona en esta empresa.

La forma de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en la union de grupos Ejidales es de la siguiente manera.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

- 1.- vacante.- Se genera por concepto de renuncia, despido o bien por ampliación de la empresa.
- 2.- reclutamiento.- Primero se recurre a la cartera de candidatos que están en espera de alguna oportunidad que normalmente son hijos de los ejidatarios y posteriormente en caso de no encontrarlos ahí, se utilizan las formas de reclutamiento externas y/o recomendados de los que ya laboran en la organización, y se procede al llenado de solicitud.
- 3.- solicitud.- Forma printarorm en donde se recaban todos los datos personales, tales como nombre, procedencia, escolaridad, experiencia, etc.
- 4.- Selección.- Una vez analizadas las solicitudes se elegge al candidato que llena los requisitos que el puesto vacante requiera y se presenta ante su jefe inmediato, quien se encarga de ponerlo al tanto de las actividades que va a desarrollar dentro de la organización, teniendolo a prueba durante un contrato de 30 días.

PERSONAL TECNICO

Además de cubrirse los puntos 1,2 y 3 antes señalados, se somete a:

- a) Durante un mes tiene que asistir a cursos que imparte FIRA donde se les enseña el programa de asesoramiento externo - (PAE), formas de financiamiento, etc..
- b) Durante otro mes, auxiliando al gerente general aprendiendo métodos y procedimientos implantados, así como conociendo todas las áreas de la Unión de Ejidos.
- c) Se somete a dos meses de prueba, ya en el área que van a tener bajo su cargo, haciendo por último un estudio y comparación respecto a la información que dió en la solicitud y a los resultados de las dos primeras pruebas en función a lo que realmente esta desempeñando en el puesto, determinando con esto si sigue o se busca a otro candidato.

Como se puede ver, en el organigrama que se presento, y nos damos cuenta en la forma que se recluta y selecciona al personal, no existe ningún departamento encargado exclusivamente de esta función, lo cual da origen a que existan muchas anomalías administrativamente, que se depurarían con el establecimiento de un departamento de reclutamiento y selección de personal, el cual tendría como función además de la de reclutar y seleccionar a la gente idónea a los puestos adecuados y a costos también adecuados, la de estar a la vigilancia de cómo y en que grado todos y cada uno de los integrantes de la Unión están cumpliendo su cometido haciendo a buen tiempo todas las correcciones pertinentes y en el momento preciso de aquellos elementos que no cumplan con los objetivos.

### 3.3.- ORGANIZACION DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS Y SU VINCULACION CON LA UNION DE EJIDOS.

Una empresa distribuidora de alimentos esta organizada de una forma bastante simple, ya que en este tipo de empresas no existen sistemas ni procesos complicados.

La finalidad de una empresa distribuidora en el mercado es meramente de intermediaria entre el fabricante de alimentos y el comprador final (sea subdistribuidor, granjero avícola, porcino o bovino, etc.). Esto es que, para los fabricantes de alimentos seria incostruable abrir una fábrica por cada poblacion o región, por lo cual buscan su localización en puntos estratégicos, desde donde puedan cubrir las necesidades de consumo de alimentos por medio de un grupo de distribuidores autorizados que compran alimentos por mayoreo para posteriormente venderlo al menudeo a los avicultores o porcicultores, según sea el caso.

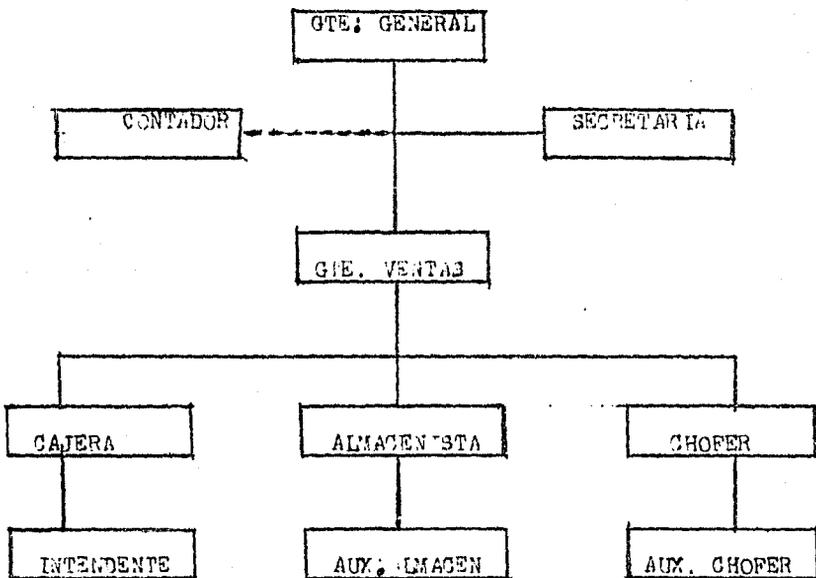
La vinculación de la distribuidora de alimentos con la Unión de Grupos Ejidales, radica precisamente en que la primera surte o abastece de alimentos a la segunda según sus necesidades, pues la Union no puede abastecerse como clientes directos de la fábrica, porque una de las políticas es precisamente la de respetar a los clientes de la zona correspondiente a cada distribuidor autorizado.

A continuación se muestra una relación de los diferentes tipos de alimentos balanceados para animales que se manejan en la distribuidora:

- |                          |   |                       |
|--------------------------|---|-----------------------|
| -Pollos Desarrollo       | } | Para aves de postura  |
| -Ponedoras en Piso       |   |                       |
| -Ponedoras en Jaula      |   |                       |
| -Engorda Inicial         | } | Para Pollo de engorda |
| -Engorda Finalizador     |   |                       |
| Porcinita Super Destete  | } | Para Porcinos         |
| -Porc. s/Crecimiento     |   |                       |
| -Porc. s/Desarrollo      |   |                       |
| -Porc. s/Finalizador     |   |                       |
| -Porc. s/Reproductora    |   |                       |
| -Porc. s/Lactación       |   |                       |
| -Minerales Porcinita     | } | Para Ganado Bovino    |
| -Becerras s/Destete      |   |                       |
| -Becerras en Crecimiento |   |                       |
| -Vaca seca y/o cargada   |   |                       |
| -Vaca Lechera 15%        |   |                       |
| -Engorda Ganado          | } | Para Conejos          |
| -Minerales Bovitina      |   |                       |
| -Conejitas               |   |                       |
| -Equitas                 |   |                       |
| -Ovejitas                | } | Para Ovejas           |
| -Perritas                |   |                       |
| -Gatitas                 |   |                       |
|                          |   | Para Perros           |
|                          |   | Para Gatos.           |

La distribuidora de alimentos para animales a la cual nos estamos refiriendo esta estructurada según se muestra en el siguiente organigrama

ORGANIGRAMA



### 3.4.- NECESIDAD DE APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS.

En la actualidad cualquier tipo de empresa, ya sea de servicios, manufacturera, comercial o agrícola, su principal punto de partida es el de la administración del elemento humano y de los recursos materiales y por consiguiente si no existe una buena administración de los elementos que van a integrar a la organización, no puede haber una adecuada administración de los recursos materiales, de ahí que, la necesidad de aplicación de la técnicas de recursos humanos en las empresas es un punto de apoyo importantísimo.

La importancia de aplicación del reclutamiento y selección del personal en las empresas radica en que el elemento humano es la fuerza motora de todo organismo y esta fuerza motora se consigue en forma adecuada mediante la aplicación de esta técnica, que es la que se va a encargar de seleccionar a los elementos más idóneos para el logro de los objetivos de la organización así como también en forma paralela el logro de los objetivos particulares de los individuos que la integran. Es a través de la coordinación dinámica y eficiente de los factores (Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Económicos), como se logra la obtención de los objetivos para satisfacción de las necesidades obteniendo así la eliminación de los riesgos de improductividad que podrían influir en la desestabilización de la empresa.

C A P I T U L O IV

=====

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DI-  
FERENTES NIVELES DEL GRUPO EJIDAL .

IV RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL GRUPO EJIDAL

4.1. Generalidades .- Como ya sabemos, en todas las organizaciones existen diferentes niveles de autoridad, con sus -- respectivas responsabilidades y sus propios límites de actuación, guardando siempre una interrelación entre sí por medio - de un sistema de comunicación siempre abierto que permita discernir cualquier problema o tensión que en un momento dado lle -- gara a presentarse entre uno y otro nivel o departamento den-- tro de la propia organización y así poder evitar o prevenir ba -- rreras que se podrían interponer para el logro satisfactorio - de los objetivos preestablecidos.

Y Precisamente por la importancia que reviste el recluta -- miento y selección en los diferentes niveles de una organiza -- ción, este capítulo se va a ocupar de describir la forma de co -- mo se puede llevar a cabo. Los niveles a que nos estamos refi -- riendo son:

- a) Ejecutivo
- b) Funcionario
- c) Operativo

Y bien es sabido, que las características y/o requisitos que deben cubrir los solicitantes serán diferentes de acuerdo al nivel jerárquico en donde se dé la vacante, por ejemplo en el nivel de ejecutivos se requerirán profesionistas con am-

plia experiencia para facilitar la toma de decisiones en los problemas que se presenten dentro de la organización que representan, en el nivel de funcionario se requerirán candidatos con estudios y experiencia apropiados al puesto que van a desempeñar, en el nivel administrativo, por un lado se requerirán candidatos con amplia experiencia en el manejo de personal y por otro lado el operativo en el que se requerirán candidatos con mediana preparación, ya que este nivel es de actividades meramente manuales y físicas.

#### 4.2 EJECUTIVO

**Función.-** Realiza actividades de apoyo utilizando conocimientos especializados

**Preparación.-** Profesionistas o Técnicos Profesionales -- con una amplia experiencia.

**Ejemplos.-** Lic. en Administración con conocimientos generales encaminados al manejo de granjas de pollos así como en la mercadotecnia que se tiene que aplicar para su apropiada distribución en la región.

**Médico Veterinario Zootecnista con amplios conocimientos y experiencia en el campo .**

Técnicos profesionales que a través de cursos y amplia experiencia han llegado a nivel de los problemas que se presentan a los miembros de la empresa en función de los objetivos y manejo del mercado.

El reclutamiento que más comúnmente se da en este campo es por medio de :

Ascenso de personal.- O como se conoce también como promoción de personal dentro de la misma organización, esta fuente de reclutamiento es bastante importante ya que levanta la moral de los trabajadores que siempre se esforzaron en su trabajo por ocupar otros puestos más elevados contando con este un campo de competencia positiva entre ellos.

Asociaciones Profesionales. - Le proporcionan a la empresa personal profesional con experiencia suficiente .

Universidades y Escuelas Profesionales - Esta fuente -- proporciona personal con mayores conocimientos profesionales y técnicas con experiencia en la práctica del aprendizaje y es aquí donde puede surgir personal que por sus características y conocimientos puedan con una capacitación adecuada para ocupar puestos de más altas responsabilidades.

SELECCION:

La selección para este nivel jerárquico se hace de la siguiente manera:

a) Solicitud. -

Esta constituida únicamente para obtener información de candidatos que puedan cumplir los requisitos indispensables que requieren para este nivel

b) Entrevista Previa

La realización de este tipo de entrevista se lleva a cabo en forma dirigida y en donde se tiene contacto por primera vez con el candidato, obteniéndose información acerca de su experiencia, personalidad y don de mando, etc.

c) Pruebas Psicológicas

El tipo de exámenes que se aplican a este nivel son:

Psicométrico	-	Inteligencia
Proyectivo	-	Personalidad
Aptitud	-	Capacidad y Habilidad

A continuación se da el nombre de algunas pruebas que miden -  
lo anteriormente dicho :

PRUEBAS	ASPECTOS A CONOCER	MIDE
<u>Autobiografía</u>	Objetivos y motivaciones, evaluación de su propia imagen	Desarrollo de la Personalidad.
<u>Rosenzweig</u>	Actitudes, frustración, integración y posición social.	Tolerancia, Control emocional.
Inventario de la Personalidad de Douglas N. Jackson	Logro, afiliación, agresión - autonomía, dominancia resisten- cia, impulsividad, interés -- por lo demás, orden, humoris- mo, reconocimiento social, co- nocimiento intelectual, verdad	Rasgos de perso- nalidad a través de sus gustos y sentimientos.
Firo "B"	Actividad y necesidad del me- dio, relaciones efectivas y - sociales	Conducta en el - ambiente de tra- bajo.

d) Entrevista Profunda:

Esta es en forma libre y se da él aspirante la oportuni-  
dad de expresarse libremente. Esto con el fin de conocer la -  
preparación e investigación del aspirante. Este tipo de entrea-  
vista se realiza entre dos o tres personas y estas pueden ser  
un Psicólogo, Jefe Inmediato y Jefe de Recursos Humanos.

e) Antecedentes: Es la investigación de los antecedentes que el candidato presente en el Curriculum Vitae, el cual -- contiene antecedentes laborales e investigaciones realizadas.

f) Examen Médico: Es de vital importancia que se realice en este nivel el examen médico por parte de la empresa.

#### 4.3.- FUNCIONARIO

Es el responsable de formular y establecer políticas, -- planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades que - se realicen en el área a su cargo, estos cargos los deben ocupar candidatos que tengan una buena preparación como profesionistas o Técnicos Profesionales, como por ejemplo; Directores Gerentes o Contadores Generales. Y las fuentes de reclutamiento que en este nivel jerárquico se utilizan son:

- a) Por medio del asenso de personal que ya labora ahí.
- b) Asociaciones Profesionales
- c) Universidades y Escuelas Profesionales

SELECCION .- La selección en este nivel jerárquico es especial por lo que se recomienda hacerla de la siguiente manera:

- a) Solicitud.- Estas se hacen de manera exclusiva para el nivel jerárquico del funcionario, ya que éste debe tener una preparación profesional o experiencia muy especializada.
- b) Entrevista Previa.- Esta se lleva a cabo por una persona de altos niveles y en forma dirigida para poder recabar

la información apropiada para este nivel.

c).- Pruebas Psicológicas: Comúnmente para seleccionar a este tipo de candidatos se utilizan los siguientes tipos de pruebas:

- Psicométrico - Inteligencia
- Proyectivo - Personalidad
- Aptitud - Capacidad y Habilidad

A continuación se dan algunos ejemplos de estas pruebas:

PRUEBA	ASPECTOS A CONOCER	MIDEN
WAIS	Memoria, asociación de experiencias, razonamiento, comprensión, verbal, organización de conocimientos, retención, concentración, atención, desarrollo de lenguaje, coherencia, planeación, etc.	C.I. Verbal, -- C.I. de Ejecución C.I. total.
HMPI	Manipulación por el sujeto con la intención de dar buena imagen.	Rasgos de personalidad.
CRITERIOS DE SUPERVISION	Criterio para supervisar personal y deficiencias sobre lo mismo.	Habilidad

la información apropiada para este nivel.

c).- Pruebas Psicológicas: Comúnmente para seleccionar a este tipo de candidatos se utilizan los siguientes tipos de pruebas:

- Psicométrico - Inteligencia
- Proyectivo - Personalidad
- Aptitud - Capacidad y Habilidad

A continuación se dan algunos ejemplos de estas pruebas:

PRUEBA	ASPECTOS A CONOCER	MIDEN
WAIS	Memoria, asociación de experiencias, razonamiento, comprensión, verbal, organización de conocimientos, retención, concentración, atención, desarrollo de lenguaje, coherencia, planeación, etc.	C.I. Verbal, -- C.I. de Ejecución C.I. total.
HMPI	Manipulación por el sujeto con la intención de dar buena imagen.	Rasgos de personalidad.
CRITERIOS DE SUPERVISION	Criterio para supervisar personal y deficiencias sobre lo mismo.	Habilidad

d) Entrevista Profunda: Se hace en forma abierta y el aspirante debe mostrar amplios conocimientos, preparación, personalidad, entre otras características importantes para este puesto, estas entrevistas se realizan entre dos o tres personas que ocupen altos niveles jerárquicos.

e) Examen Médico.- También en este nivel como en los demás es importante realizar el examen médico.

Es de primordial importancia que en todos y cada uno de los niveles se haga un reclutamiento y selección adecuados,-- porque el no hacerlo repercutiría directamente en el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

#### 4.4.- OPERATIVO

Las actividades que se realizan en este nivel son meramente manuales y de rutina, tales como desinfección de galeras, cuidado del pollo respecto a su alimentación e hidratación programadas y limpieza en general, por lo que no se requiere de una alta preparación, sin embargo, si una buena dedicación y experiencia, ya que es de mucha delicadeza el cuidado de estas aves.

RECLUTAMIENTO.- Las fuentes principales que aquí se utilizan son:

- Familiares o parientes del personal que ya labora
- Amigos del propio personal
- Espontáneos que solicitan trabajo
- Candidatos que están en espera de alguna oportunidad
- Reubicación y/o distribución del trabajo.

**SELECCION.-** El proceso selectivo que se debe llevar a cabo en este nivel es el siguiente:

a) Solicitud.- Esta deberá estar estructurada de tal forma que los datos que contenga cubran los requisitos indispensables que se desean obtener para ocupar los puestos vacantes.

b) Entrevista Previa.- Esta se realiza en forma dirigida el entrevistador hace preguntas al candidato con la finalidad de buscar hechos que permitan conocer los antecedentes de estudio, experiencia laboral en el ramo y un panorama general de la personalidad del individuo que se necesita.

c) Pruebas Psicológicas - Es el instrumento que auxilia al proceso de selección por medio del cual se miden la inteligencia, personalidad y aptitudes del candidato, así como habilidades y conocimientos, esto es:

Psicométrico - Inteligencia y aptitudes

Proyectivo - Personalidad y actitudes

La prueba que más se aplica a este nivel según el criterio es la del INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD, pues con la aplicación de ésta se conocen los aspectos referentes a la responsabilidad, estabilidad emocional y sociabilidad midiendo por consecuencia los rasgos de la propia personalidad del solicitante a cubrir la vacante generada dentro de la organización.

d) Entrevista Profunda.- El desarrollo de esta entrevista es abierta y en la cual se buscan opiniones y actitudes del entrevistado, también se busca aclarar aspectos que no quedaron muy claros en la primer entrevista y normalmente la realizan dos personas el entrevistador y el entrevistado.

e) Antecedentes.- El objetivo principal es el de verificar la información y experiencia que se hayan señalado en la solicitud y en la entrevista previa, y también es recomendable realizar una encuesta socio-económica para saber la estabilidad económica del solicitante así como su comportamiento individual y familiar.

-Antecedentes socio-economicos

-Antecedentes Laborales

-Antecedentes penales

f) Examen Médico.- Es una disposición legal que deberá efectuarse al interesado antes de ingresar y formar parte de la organización, puesto que el contratar a una persona con mala salud traerá problemas para los compañeros de la misma.

Es mucha la importancia que reviste el reclutamiento y selección dentro de las organizaciones en todos y cada uno de sus niveles ya que sin la aplicación de este proceso, nunca se tendrían las personas adecuadas para los puestos adecuados y a los costos también adecuados, lo que redundaría al final en una mala administración **general que encaminaría a la empresa directamente a la quiebra en un corto plazo.**

## CONCLUSIONES

### Sobre Administración General

1.- La Administración es un proceso que se debe de llevar a cabo mediante la aplicación de sus elementos que son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control y se dá tanto en un pequeño como en un gran organismo social y su complejidad será tanta, como grande sea la organización.

2.- La Administración es aplicada en todas las organizaciones, sean estas deportivas, lucrativas, civiles, o religiosas y políticas y su finalidad u objetivo es el ordenamiento o coordinación de los elementos humanos que participan en estas, así como la búsqueda del mejor aprovechamiento de los recursos económicos y materiales.

3.- Como toda organización es dinámica, es necesario que el proceso administrativo conserve suficiente flexibilidad para hacer frente a las necesidades cambiantes que se presentan tanto en el exterior como en el interior de la empresa, ya que ésta es considerada como un sistema abierto al cual entran insumos, se procesan o transforman en su interior y salen transformados en información, productos o servicios, según el giro de que se trate.

### Sobre la Administración de Recursos Humanos

4.- Tanto la Administración en general, como la Administración de los Recursos Humanos se da de una forma u otra en todo lugar donde haya cosas y elementos humanos que coordinar.

5.- La Administración de Recursos Humanos es la encargada de llevar a cabo funciones importantes para obtener, ubicar y conservar el principal recurso de cualquier organización, con la finalidad de fomentar sus conocimientos, habilidades y motivaciones con miras hacia el logro de los objetivos tanto particulares del individuo como generales del organismo.

6.- La Planeación de los Recursos Humanos en toda las organizaciones debe ser a corto y a largo plazo con la finalidad de ir cumpliendo objetivos previstos y que además permita tener una visión de las necesidades presentes y futuras de la organización.

7.- Es de vital importancia que en todo organismo se mantenga la suficiente vigilancia y control sobre lo esperado de todos y cada uno de los elementos humanos haciendo comparaciones de los objetivos y actividades del puesto con lo que realmente y de hecho se está logrando, para que en su debido tiempo se hagan las correcciones necesarias.

8.- El reclutamiento es una función a la cual se le ha dado poca importancia, sin embargo, es tan importante, que nos permite conocer todo lo que debe reunir un candidato -- (conocimientos, experiencia, habilidades, etc..) para cubrir adecuadamente una vacante determinada y obtener con esto la mejor productividad.

9.- El departamento de Reclutamiento y Selección de -- Personal tiene la responsabilidad de contribuir al logro de los objetivos de la empresa, por lo que, es necesario que - el personal que integra este departamento, comprenda la importancia de los objetivos que se pretenden alcanzar, para lo cual debe existir una comunicación eficaz, abierta y con sentido de cooperación que nos ayudará a tomar decisiones - acordes y en pro de la organización.

10.- La Entrevista, también es una herramienta impor-- tante en el proceso de selección, ya que la información que se obtiene de esta, es utilizada en la toma de decisiones. La motivación, el interés, y actitudes son datos que hacen var porque el candidato está solicitando un puesto.

Aunado a todo, siempre será necesario como complemento del proceso selectivo, realizar un examen al candidato, tan to médico como de conocimientos, habilidades y actitudes para tomar mayor seguridad respecto a su conducta futura.

### RECOMENDACIONES

1.- Es determinante la Administración en todo tipo de Organización y aún más en los Ejidos, ya que en estos no existe gente lo suficientemente preparada para -- coordinar los recursos humanos, técnicos y materiales por lo cual se deben de auxiliar de profesionistas en el ramo de Licenciados en Administración con los suficientes conocimientos para resolver los problemas de comunicación, tomar decisiones y ubicar adecuadamente al elemento humano en cada puesto, así como también - para la satisfactoria utilización de los recursos técnicos y materiales, y sólo así, mediante esto, la empresa logrará el cumplimiento de los objetivos previstos, sirviendo esto como escalón para nuevas metas.

2.- Como el elemento humano representa a las arterias y es la fuerza motora de todo organismo social, entonces, también se desprende que el área de recursos humanos y específicamente el Reclutamiento y Selección de Personal dentro de los grupos ejidales es de vital importancia, porque al no existir un departamento dedicado a estas tareas o funciones, no se podría ubicar adecuadamente a los recursos humanos en los puestos adecuados y a costos también apropiados.

3.- De esta investigación se desprendió que en los Grupos Ejidales, no existe un departamento de recursos humanos, por lo cual también se descubrió que los integrantes del organismo no están bien ubicados, por lo que existen algunas fallas y problemas administrativos, por lo que se recomienda la creación de dicho departamento a cargo de un Licenciado en Administración ya que éste cuenta con los conocimientos adecuados y suficientes para llevar a cabo las funciones en pro de la organización y paralelamente para satisfacer objetivos particulares de los miembros integrantes de ésta.

4.- La labor que cumple este tipo de organismos es muy importante e interesante en la región, ya que es una fuente amplia de empleos en la región por un lado, y por el otro, satisface necesidades alimenticias a precios bastante accesibles para el pueblo. El gobierno ha puesto mucho énfasis en estos renglones, dotando de créditos suficientes para producir. Lo único que hace falta, es una adecuada administración de estos recursos y esto, sólo puede ser posible estando al frente profesionistas en la Administración para lograr una satisfactoria coordinación de los recursos humanos, técnicos y materiales para el logro exitoso de los objetivos particulares y generales.

B I B L I O G R A F I A  
=====

Administración de los Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia

-Trillas-

Administración de Empresas

-Agustín Reyes Ponce

-Limusa-

Ley Federal de la Reforma Agraria

Colección Porrúa

-Porrúa-

Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la  
Investigación y del Comportamiento

Fernando Arias Galicia

-Trillas-

La Perspectiva Científica

Bertrand Russell

-Ariel-

Introducción a la Psicología Social

-Henry Clay Lindgren

-Trillas-

Casos y Prácticas de Administración de Recursos Humanos

Sergio Hernández y Rodríguez

Ricardo Varela Juárez

-Trillas-